



Descriptions d'emploi et compétences clés

Personnel d'encadrement d'un centre de la petite enfance ou d'un bureau coordonnateur de la garde en milieu familial

La version intégrale de ce document est accessible sur le site Web
mfa.gouv.qc.ca

© Gouvernement du Québec
Ministère de la Famille
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020
ISBN (PDF) : 978-2-550-88181-0

Table des matières

Présentation	4
Partie 1 – Descriptions d'emploi	5
1.1 Direction générale	6
1.2 Direction adjointe en installation.....	9
1.3 Direction adjointe du bureau coordonnateur	11
1.4 Direction adjointe à l'administration	13
Partie 2 – Compétences clés	15
2.1 Fondements d'un poste d'encadrement.....	16
2.2 Compétences clés de la direction générale	17
2.3 Compétences clés de la direction adjointe en installation.....	18
2.4 Compétences clés de la direction adjointe du bureau coordonnateur	19
2.5 Compétences clés de la direction adjointe à l'administration	20

Présentation

Les descriptions d'emploi et les compétences clés contenues dans ce document ont été élaborées par le ministère de la Famille (Ministère) en collaboration avec des représentants de l'Association des cadres des centres de la petite enfance, de l'Association québécoise des centres de la petite enfance et du Conseil québécois des services éducatifs à la petite enfance.

Ce document s'adresse principalement au conseil d'administration (CA) d'un centre de la petite enfance (CPE), d'un CPE détenteur d'un agrément de bureau coordonnateur de la garde en milieu familial (BC) ou d'un BC, et il a pour but de le soutenir dans ses rôles et responsabilités à l'égard du personnel d'encadrement.

Il vise plus précisément à présenter les descriptions d'emploi et les compétences clés de :

- la direction générale (DG);
- la direction adjointe en installation (DAI);
- la direction adjointe du bureau coordonnateur (DABC);
- la direction adjointe à l'administration (DAA).

Divers outils peuvent être développés sur la base de ces descriptions d'emploi et de ces compétences clés : offres d'emploi, grilles d'entrevue de sélection, objectifs de rendement, grilles d'identification des besoins de perfectionnement, etc. Conséquemment, le présent document peut aussi aider la direction générale à s'acquitter de ses responsabilités en lien avec le personnel d'encadrement qui relève d'elle (DAI, DABC, DAA).

Descriptions d'emploi

Les descriptions d'emploi présentées à la partie 1 se veulent un profil type. En ce sens, elles constituent d'abord et avant tout un portrait d'ensemble des attributions caractéristiques qui peuvent être dévolues au personnel d'encadrement dans le cadre de ses fonctions. Il importe ainsi d'adapter leur contenu selon les besoins et les particularités du CPE ou du BC.

Compétences clés

Les compétences clés présentées à la partie 2 constituent un cadre de référence. Elles ont été définies, notamment, sur la base des descriptions d'emploi présentées à la partie 1 et sont inspirées du répertoire des compétences TRIMA¹ et adaptées à la réalité des services de garde éducatifs à l'enfance. Bien que certaines de ces compétences soient indispensables à tout gestionnaire, l'importance et la pertinence de chacune d'entre elles dépendront néanmoins du contexte organisationnel propre à chaque CPE ou BC. Par conséquent, le présent document doit être envisagé comme un point de départ à la réflexion.

Le Ministère autorise la reproduction du présent document, **à l'exception** des passages qui constituent une copie intégrale du répertoire des compétences TRIMA (ces passages sont indiqués par des appels de note dans le texte aux pages 16 et 21).

À cet égard, les produits TRIMA sont protégés par la Loi sur le droit d'auteur ainsi que par la Loi sur les marques de commerce et sont la propriété exclusive de Solutions TRIMA Inc.



¹ Lionel ARSENAULT, *Répertoire des compétences TRIMA*, Saint-Bruno, Production Arsenault – Formation/carrière, 2006.

Partie 1 – Descriptions d'emploi

1.1 Direction générale

Cette description d'emploi a été conçue en trois sections :

- 1) Une section présentant les attributions caractéristiques communes aux DG exerçant leurs fonctions dans un CPE ou un BC;
- 2) Une section présentant les attributions caractéristiques spécifiques à la gestion d'un CPE;
- 3) Une section présentant les attributions caractéristiques spécifiques à la gestion d'un BC.

SOMMAIRE DESCRIPTIF

Sous l'autorité du CA et en conformité avec les pouvoirs qui lui sont délégués par celui-ci, la personne titulaire de l'emploi gère un CPE ou un BC afin d'optimiser son fonctionnement et son offre de services éducatifs et d'assurer une gestion efficiente, notamment des ressources humaines, financières, matérielles et immobilières, dans le cadre financier disponible et les règles budgétaires prescrites. Elle assure la qualité des services ainsi que le bien-être, le développement global et la santé et la sécurité des enfants, et ce, conformément à la réglementation applicable.

Elle assiste et accompagne le CA dans l'exercice de ses rôles et responsabilités, lui fournit l'information nécessaire à la prise de décisions, lui propose des orientations et des moyens de les concrétiser et met en œuvre ses décisions. Elle rend compte au CA de la réalisation du plan d'action annuel. Elle représente l'employeur auprès du personnel ainsi que l'entreprise auprès du gouvernement, des partenaires et des personnes responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG).

TRONC COMMUN DES ATTRIBUTIONS CARACTÉRISTIQUES

Attributions caractéristiques communes à la gestion d'un CPE ou d'un BC :

1. **Assister et accompagner le CA du CPE ou du BC dans l'exercice de ses rôles et responsabilités afin de soutenir la prise de décisions, ce qui inclut :**
 - 1.1. Fournir soutien, avis et conseils au CA relativement à l'exercice de ses rôles et responsabilités, au cadre législatif applicable et à ses mandats et lui communiquer en temps opportun l'ensemble des informations nécessaires à sa réflexion et à la prise de décisions;
 - 1.2. Formuler des recommandations au CA quant à la définition ou à l'actualisation de la mission, de la vision et des valeurs du CPE ou du BC;
 - 1.3. Élaborer un plan stratégique, le soumettre au CA, en faire le suivi et, lorsque nécessaire, procéder à son adaptation, et ce, en ayant pour objectifs d'assurer la pérennité du CPE ou du BC et de répondre aux besoins évolutifs et variés des parents utilisateurs et des enfants;
 - 1.4. Préparer, soumettre au CA et contrôler la mise en œuvre des programmes, des règlements généraux et des politiques nécessaires à la réalisation de la mission du CPE ou du BC, à l'utilisation efficiente de l'ensemble de ses ressources et au respect de la réglementation;
 - 1.5. Élaborer et soumettre au CA le plan d'action annuel et lui faire rapport des réalisations de celui-ci;
 - 1.6. Préparer les prévisions budgétaires et les déposer aux fins d'adoption par le CA;
 - 1.7. Exécuter les décisions prises par le CA et lui rendre compte périodiquement de l'évolution des dossiers;
 - 1.8. Organiser les réunions du CA, y assister et assurer la production de divers documents à son intention;
 - 1.9. Représenter, au besoin, le CPE ou le BC auprès des partenaires et participer à l'établissement de partenariats sociaux et d'affaires.

- 2. Planifier, organiser, diriger et contrôler les activités du CPE ou du BC selon les principes de saine gestion afin d'assurer un fonctionnement optimal et la qualité de la prestation des services éducatifs, ce qui inclut :**
 - 2.1. S'assurer du respect des orientations du Ministère à l'égard du programme éducatif en CPE et veiller à ce qu'elles soient observées dans les services de garde en milieu familial (SGMF);
 - 2.2. Coordonner et superviser la réalisation du plan d'action annuel selon les orientations retenues par le CA;
 - 2.3. Définir et contrôler la mise en œuvre des directives, des procédures et des processus nécessaires au bon fonctionnement du CPE ou du BC;
 - 2.4. Établir des mécanismes de communication favorisant la qualité du partenariat avec les parents utilisateurs et les différents acteurs du milieu dans le but de soutenir adéquatement les besoins des familles, et ce, en lien avec l'offre de services éducatifs;
 - 2.5. Assurer le respect des lois et des règlements, y compris les directives et les instructions qui en découlent, en lien notamment avec la santé, la sécurité, le développement et le bien-être des enfants;
 - 2.6. Veiller à la production et à la disponibilité de l'information de gestion aux fins de reddition de comptes conformément aux exigences des autorités.

- 3. Assurer une gestion efficiente des ressources financières selon le cadre financier disponible et les règles budgétaires prescrites afin de favoriser la pérennité et la réalisation de la mission du CPE ou du BC, ce qui inclut :**
 - 3.1. Appliquer les prévisions budgétaires telles qu'elles ont été adoptées par le CA et en assurer le suivi et le contrôle, ce qui inclut notamment la gestion de la trésorerie et l'administration des fonds en conformité avec les décisions du CA;
 - 3.2. Rendre compte périodiquement des résultats obtenus au CA, lui proposer des mesures correctives en cas d'écart et appliquer les mesures retenues;
 - 3.3. Préparer les états et les rapports financiers et les déposer au CA;
 - 3.4. Assurer la gestion des transactions financières dans le respect des conditions prévues et voir à la conciliation des comptes;
 - 3.5. Voir à l'application de bonnes pratiques comptables et à ce que le CPE ou le BC soit conforme à la réglementation en matière de fiscalité, de remises, etc.;
 - 3.6. Veiller à ce que le CPE ou le BC bénéficie de toutes les sources de revenu auxquelles il est admissible.

- 4. Assurer une gestion efficiente des ressources humaines du CPE ou du BC afin d'assurer la conformité avec la réglementation en vigueur et un climat de travail propice à la mobilisation du personnel, ce qui inclut :**
 - 4.1. Agir à titre de représentant de l'employeur auprès du personnel du CPE ou du BC en exerçant l'autorité hiérarchique selon les valeurs, les politiques et les objectifs organisationnels;
 - 4.2. Représenter l'employeur lors de la négociation de la convention collective ou du contrat de travail et en assurer l'application;
 - 4.3. Planifier, définir et combler les besoins en personnel afin d'assurer la qualité des services et une organisation du travail efficace;
 - 4.4. Mettre en œuvre un processus d'appréciation du rendement pour l'ensemble du personnel en faisant notamment son évaluation et un suivi régulier ainsi qu'en prenant les mesures appropriées pour corriger les situations problématiques;
 - 4.5. Mobiliser le personnel par rapport à la mission et aux valeurs du CPE ou du BC en offrant notamment un encadrement adéquat, un climat de travail harmonieux et un milieu sain et sécuritaire;
 - 4.6. Planifier le perfectionnement professionnel du personnel et sa formation continue de manière à renforcer et à maintenir son expertise, notamment en matière de développement de l'enfant et d'éducation à la petite enfance.

5. Assurer une gestion efficace des ressources matérielles, immobilières et informationnelles du CPE ou du BC dans le respect de la réglementation applicable et du budget adopté par le CA, ce qui inclut :

- 5.1. Veiller à ce que les locaux, le matériel et l'équipement soient utilisés et entretenus adéquatement;
 - 5.2. Superviser la gestion des stocks et le renouvellement des ressources matérielles, notamment la négociation de contrats d'achat ou de location avec les fournisseurs;
 - 5.3. Effectuer les démarches nécessaires pour assurer la gestion des infrastructures, notamment l'acquisition, l'entretien et la sécurité des immeubles;
 - 5.4. Superviser l'implantation, l'entretien et la mise à jour des ressources informationnelles (réseaux, serveurs, logiciels, systèmes d'archivage, etc.) afin d'assurer la sécurité informatique ainsi que la disponibilité et l'intégrité des données.
-

ATTRIBUTIONS SPÉCIFIQUES

Attributions caractéristiques spécifiques à la gestion d'un CPE :

1. S'assurer que l'aménagement de l'environnement et des locaux, le matériel et l'équipement permettent une mise en œuvre optimale de l'approche éducative du CPE;
2. Coordonner et superviser l'application et l'actualisation de l'approche éducative afin d'assurer sa cohérence avec la planification stratégique et la mission du CPE;
3. Veiller à ce que l'offre de services éducatifs du CPE réponde aux besoins évolutifs et variés de la communauté formée notamment des parents utilisateurs et des enfants;
4. Assurer le respect des exigences réglementaires en matière de présence du personnel éducateur;
5. Promouvoir l'offre de services éducatifs du CPE.

Attributions caractéristiques spécifiques à la gestion d'un BC :

Gérer les SGMF conformément au cadre législatif applicable et aux directives et instructions qui en découlent ainsi que dans le respect du statut de travailleuse autonome des RSG, ce qui inclut :

1. Assurer le respect des normes dans les SGMF;
2. Préparer les dossiers relatifs à la délivrance, au renouvellement, à la suspension ou à la révocation de la reconnaissance à titre de RSG et les soumettre au CA dans le but de soutenir la prise de décisions et de permettre une défense adéquate de ces décisions face aux autorités compétentes;
3. Assurer la coordination de la répartition des places subventionnées entre les RSG conformément à la politique du BC et optimiser ces places selon les besoins des parents utilisateurs;
4. Veiller à la gestion des subventions aux RSG;
5. Traiter et effectuer le suivi des plaintes concernant les RSG conformément à la politique du BC;
6. Mettre en place des pratiques favorisant le développement et le maintien de l'expertise du personnel du BC;
7. Répondre aux demandes de soutien pédagogique et technique des RSG, selon leurs besoins;
8. Rendre disponible dans la communauté l'information relative aux SGMF;
9. Promouvoir la qualité des SGMF ainsi que la formation et le perfectionnement des RSG.

1.2 Direction adjointe en installation

SOMMAIRE DESCRIPTIF

Sous l'autorité de la DG, la personne titulaire de l'emploi assure le fonctionnement optimal de l'installation dont elle est responsable conformément à la réglementation applicable, et ce, dans le respect de la mission, des valeurs et du plan d'action annuel du CPE. Elle gère notamment le personnel et encadre l'application de l'approche éducative et des politiques du CPE afin de favoriser le bien-être et le développement global des enfants qui fréquentent l'installation. Par une gestion efficiente, elle contribue aussi à l'atteinte des objectifs du CPE à l'égard des indicateurs de performance.

ATTRIBUTIONS CARACTÉRISTIQUES

- 1. Gérer l'offre de services éducatifs ainsi que la relation avec les parents-utilisateurs de l'installation afin de favoriser le développement global des enfants, ce qui inclut :**
 - 1.1. Encadrer l'application de l'approche éducative et de la politique alimentaire du CPE dans l'installation;
 - 1.2. Offrir un soutien pédagogique aux membres du personnel éducateur et en faire le suivi;
 - 1.3. Informer les parents-utilisateurs actuels et potentiels sur l'approche éducative et la politique alimentaire du CPE;
 - 1.4. Accueillir les familles et superviser l'intégration des enfants de manière à favoriser un partenariat avec les parents;
 - 1.5. Organiser les groupes de façon à répondre aux besoins des enfants, à respecter les ratios réglementaires et à optimiser le taux d'occupation;
 - 1.6. Planifier, organiser et encadrer la réalisation des activités spéciales de l'installation;
 - 1.7. Traiter les plaintes des parents selon la politique du CPE et en assurer le suivi;
 - 1.8. Indiquer au besoin des ressources externes aux parents-utilisateurs et, s'il y a lieu, agir à titre d'intermédiaire lors de l'intervention de professionnels;
 - 1.9. Participer à des activités avec des partenaires locaux et promouvoir les services de l'installation comme convenu avec la DG.

- 2. Gérer le personnel de l'installation sous sa responsabilité conformément à la convention collective ou, le cas échéant, à la politique de gestion des ressources humaines pour favoriser une contribution optimale du personnel à la réalisation de la mission du CPE, ce qui inclut :**
 - 2.1. Planifier, organiser et superviser l'exécution du travail du personnel de l'installation de manière à assurer le respect de la réglementation applicable ainsi que les politiques et les procédures du CPE;
 - 2.2. Identifier les besoins de perfectionnement du personnel et organiser des activités de formation selon le plan de formation du CPE;
 - 2.3. Évaluer le personnel conformément au processus d'appréciation du rendement du CPE et formuler des recommandations à la DG;
 - 2.4. Embaucher le personnel de l'installation en obtenant les autorisations requises et s'assurer de l'accueillir et de l'intégrer au sein de l'équipe;
 - 2.5. Comblent les besoins temporaires de main-d'œuvre et encadrer le personnel remplaçant dans l'accomplissement de ses tâches et responsabilités;
 - 2.6. Appliquer les mesures disciplinaires ou administratives selon la politique du CPE;
 - 2.7. Utiliser divers moyens de communication pour assurer la diffusion de l'information au sein de l'équipe de travail;
 - 2.8. Préparer et animer des réunions d'équipe dans le but de favoriser le partage de connaissances, la résolution de problèmes et l'amélioration continue aux fins de la réalisation du plan d'action.

3. Gérer les affaires administratives de l'installation conformément au budget qui lui est accordé, ce qui inclut :

- 3.1. Effectuer le suivi budgétaire de l'installation;
- 3.2. Planifier et approuver les dépenses liées au renouvellement de l'inventaire régulier selon les balises budgétaires autorisées;
- 3.3. Fournir la documentation et les données pertinentes à la préparation de rapports et de demandes de subvention visant l'installation, ainsi qu'aux activités comptables, comme la planification budgétaire et la production des états financiers;
- 3.4. Planifier et superviser l'entretien et la réparation des locaux, des équipements et de la cour extérieure et, le cas échéant, conclure les contrats de services requis;
- 3.5. Identifier et transmettre à la DG les besoins de l'installation en matière d'acquisition de mobilier, d'aménagement et de rénovation;
- 3.6. Assurer la mise à jour, la conservation et la confidentialité des dossiers de la clientèle et du personnel de l'installation;
- 3.7. Conclure des ententes de services selon la politique d'admission du CPE et en fonction des besoins réels des parents-utilisateurs de façon à maximiser le taux d'occupation et de présence de l'installation.

4. Contribuer aux travaux de l'équipe de direction, ce qui inclut :

- 4.1. Participer à l'élaboration et à l'actualisation de la planification stratégique et budgétaire, du plan d'action annuel, des politiques et de l'approche éducative du CPE;
- 4.2. Proposer à l'équipe de direction des moyens adaptés à l'installation pour atteindre les objectifs du plan d'action annuel, les mettre en place et en faire le suivi;
- 4.3. Émettre son point de vue professionnel sur des questions soumises à l'équipe de direction.

1.3 Direction adjointe du bureau coordonnateur

SOMMAIRE DESCRIPTIF

Sous l'autorité de la DG du CPE détenteur d'un agrément de BC ou d'un BC (CPE/BC), la personne titulaire de l'emploi assure la gestion opérationnelle des fonctions attribuées au BC conformément à la réglementation applicable et aux directives et instructions qui en découlent, et ce, dans le respect des valeurs, du plan d'action annuel du CPE/BC et du statut de travailleuse autonome des RSG.

Elle gère notamment le personnel et encadre l'application des processus liés à la reconnaissance, à la surveillance et au soutien des RSG.

Par une gestion efficiente, elle contribue aussi à l'atteinte des objectifs du BC à l'égard des indicateurs de performance.

ATTRIBUTIONS CARACTÉRISTIQUES

- 1. Gérer les processus liés à la reconnaissance et à la surveillance des RSG pour soutenir adéquatement la prise de décision, ce qui inclut :**
 - 1.1. Concevoir les procédures et les outils nécessaires aux processus de reconnaissance, de renouvellement et de surveillance et en contrôler l'application;
 - 1.2. Analyser les dossiers des requérantes dans le respect des conditions d'obtention d'une reconnaissance et en présenter le résultat à la DG;
 - 1.3. Évaluer le contenu des mesures de régularisation et des avis écrits donnés aux RSG;
 - 1.4. Présenter à la DG les dossiers qui nécessitent une décision du CA relativement à la suspension, au non-renouvellement et à la révocation de la reconnaissance des RSG pour permettre, le cas échéant, une défense adéquate face aux autorités compétentes;
 - 1.5. Recevoir et examiner les plaintes concernant les RSG selon la politique et la procédure du BC et en faire le suivi;
 - 1.6. Contrôler la conformité des dossiers des RSG documentés par les agentes de conformité.

- 2. Gérer les activités relatives au soutien des RSG et à la promotion de la qualité des SGMF, ce qui inclut :**
 - 2.1. Superviser l'élaboration et l'actualisation d'outils pédagogiques et techniques ainsi que la rédaction et la diffusion d'informations destinés aux RSG;
 - 2.2. Superviser la réalisation des plans d'accompagnement produits par l'agente-conseil en soutien pédagogique et technique en lien notamment avec l'application du programme éducatif;
 - 2.3. Concevoir et actualiser les outils de communication destinés aux parents relativement à la prestation des SGMF;
 - 2.4. Définir et mettre en place, en collaboration avec les RSG et leurs associations représentatives, des moyens pour promouvoir la formation et le perfectionnement des RSG ainsi que la qualité des SGMF;
 - 2.5. Participer à des activités avec des partenaires locaux en lien avec les SGMF.

3. Gérer le personnel du BC sous sa responsabilité conformément à la convention collective ou, le cas échéant, à la politique de gestion des ressources humaines pour favoriser une contribution optimale du personnel à la réalisation des fonctions du BC, ce qui inclut :

- 3.1. Planifier, organiser et superviser l'exécution du travail du personnel pour assurer l'harmonisation des pratiques et le respect de la réglementation applicable ainsi que des politiques et des procédures du BC;
- 3.2. Identifier les besoins de perfectionnement du personnel du BC et organiser des activités de formation selon le plan de formation du CPE/BC;
- 3.3. Évaluer le personnel conformément au processus d'appréciation du rendement du CPE/BC et formuler des recommandations à la DG;
- 3.4. Embaucher du personnel en obtenant les autorisations requises et s'assurer de l'accueillir et de l'intégrer au sein de l'équipe;
- 3.5. Appliquer les mesures disciplinaires ou administratives selon la politique du CPE/BC;
- 3.6. Utiliser divers moyens de communication pour assurer la diffusion de l'information au sein de l'équipe de travail;
- 3.7. Préparer et animer des réunions d'équipe dans le but de favoriser le partage de connaissances, la résolution de problèmes et l'amélioration continue aux fins de la réalisation du plan d'action.

4. Gérer les affaires administratives relatives aux fonctions du BC conformément aux instructions et aux directives en vigueur, ce qui inclut :

- 4.1. Superviser l'octroi, le paiement, le maintien, la suspension, la diminution, le retrait ou la récupération des subventions aux RSG en obtenant les autorisations requises auprès de la DG;
- 4.2. Approuver et suivre les dépenses de fonctionnement du BC selon les politiques du CPE/BC et les balises budgétaires autorisées;
- 4.3. Fournir la documentation et les données pertinentes à la préparation de rapports et de demandes de subvention visant le BC, ainsi qu'aux activités comptables, comme la planification budgétaire et la production des états financiers;
- 4.4. Contrôler l'admissibilité des parents-utilisateurs à la contribution de base et aux diverses mesures disponibles;
- 4.5. Attribuer et récupérer les places à contribution réduite selon les besoins de garde des parents et la politique du BC et faire le suivi du taux de présence des enfants inscrits;
- 4.6. Assurer la mise à jour, la conservation et la confidentialité du registre des RSG, des dossiers du personnel du BC ainsi que ceux des RSG et de leur clientèle.

5. Contribuer aux travaux de l'équipe de direction, ce qui inclut :

- 5.1. Participer à l'élaboration et à l'actualisation de la planification stratégique et budgétaire, du plan d'action annuel et des politiques du CPE/BC;
- 5.2. Proposer à l'équipe de direction des moyens adaptés au BC pour atteindre les objectifs du plan d'action annuel, les mettre en place et en faire le suivi;
- 5.3. Émettre son point de vue professionnel sur des questions soumises à l'équipe de direction.

1.4 Direction adjointe à l'administration

SOMMAIRE DESCRIPTIF

Sous l'autorité de la DG, la personne titulaire de l'emploi assure la gestion administrative du CPE conformément à la réglementation applicable, et ce, dans le respect des bonnes pratiques comptables, des règles de financement et du plan d'action annuel du CPE.

Notamment, elle contrôle l'utilisation des ressources financières et produit de l'information de gestion. Par une gestion efficace et un suivi régulier des indicateurs de performance, elle contribue à l'atteinte des objectifs du CPE.

ATTRIBUTIONS CARACTÉRISTIQUES

- 1. Gérer les affaires administratives et les ressources financières du CPE conformément aux priorités budgétaires et aux orientations retenues, ce qui inclut :**
 - 1.1. Élaborer des processus, des procédures, des outils d'analyse et des indicateurs de performance;
 - 1.2. Faire le suivi budgétaire et valider la conformité des transactions et des écritures et en faire rapport à la DG;
 - 1.3. Gérer le fonds de roulement et la trésorerie selon l'approbation de la DG, le cas échéant;
 - 1.4. Analyser les résultats financiers, préparer les prévisions budgétaires et les présenter à la DG;
 - 1.5. Préparer et acheminer la documentation et les rapports relatifs aux suivis opérationnels, aux subventions, aux remises gouvernementales et aux redditions de comptes ministériels;
 - 1.6. Produire, en collaboration avec l'auditeur, les états financiers, les analyser et soumettre les conclusions à la DG;
 - 1.7. Assurer la production de la paie et l'administration des avantages sociaux;
 - 1.8. Traiter les dossiers d'accidents de travail, de maladie et d'invalidité;
 - 1.9. Contrôler la production des relevés fiscaux;
 - 1.10. Assurer la mise à jour, la conservation et la confidentialité des dossiers, notamment ceux de la clientèle et du personnel;
 - 1.11. Agir comme personne-ressource auprès du personnel pour les questions de nature administrative;
 - 1.12. Participer à la négociation de la convention collective ou du contrat de travail, le cas échéant.

- 2. Superviser le personnel de soutien administratif conformément à la convention collective ou, le cas échéant, à la politique de gestion des ressources humaines pour favoriser sa contribution optimale à l'atteinte des objectifs du CPE, ce qui inclut :**
 - 2.1. Répartir et superviser l'exécution du travail du personnel de soutien administratif de manière à assurer le respect de la réglementation applicable ainsi que des politiques et des procédures du CPE;
 - 2.2. Identifier les besoins de perfectionnement du personnel de soutien administratif et organiser des activités de formation selon le plan de formation du CPE;
 - 2.3. Évaluer le personnel de soutien administratif conformément au processus d'appréciation du rendement du CPE et formuler des recommandations à la DG;
 - 2.4. Effectuer l'embauche du personnel de soutien administratif en obtenant les autorisations requises et s'assurer de l'accueillir et de l'intégrer au sein de l'équipe;
 - 2.5. Appliquer les mesures disciplinaires ou administratives selon la politique du CPE;
 - 2.6. Utiliser divers moyens de communication pour diffuser l'information au sein de l'équipe de travail.

3. Gérer les ressources matérielles et informationnelles conformément aux orientations retenues, ce qui inclut :

- 3.1. Analyser les besoins en matière de ressources informationnelles et voir à leur disponibilité, à leur mise à jour et à leur bon fonctionnement pour assurer la sécurité informatique ainsi que l'intégrité des données;
- 3.2. Approuver les achats et les dépenses selon les balises budgétaires autorisées;
- 3.3. Planifier et préparer des appels d'offres;
- 3.4. Analyser les soumissions, conclure les contrats de services selon l'approbation de la DG et en contrôler la réalisation.

4. Contribuer aux travaux de l'équipe de direction, ce qui inclut :

- 4.1. Participer à l'élaboration et à l'actualisation de la planification stratégique et budgétaire, du plan d'action annuel et des politiques du CPE;
- 4.2. Proposer à l'équipe de direction des moyens adaptés pour atteindre les objectifs du plan d'action annuel, les mettre en place et en faire le suivi;
- 4.3. Émettre son point de vue professionnel sur des questions soumises à l'équipe de direction.

Partie 2 – Compétences clés

Les compétences sont organisées en quatre catégories, soit :

1. Développement des services;
2. Gestion opérationnelle;
3. Leadership;
4. Relations interpersonnelles et communication.

Des fondements, sur lesquels reposent les compétences, sont également proposés. Organisés en trois catégories, ces derniers constituent un socle d'aptitudes de base pouvant être considérées comme essentielles et préalables à l'obtention d'un poste d'encadrement en CPE ou en BC :

1. Fondements liés à l'exécution des tâches;
2. Fondements liés au devoir professionnel;
3. Fondements liés aux aptitudes relationnelles.

2.1 Fondements d'un poste d'encadrement

Fondements liés à l'exécution des tâches

- **Rigueur professionnelle** : Adopter une logique de travail et des façons de faire qui assurent l'exactitude.
- **Polyvalence** : Pouvoir s'acquitter de plusieurs tâches différentes sans nuire aux résultats².
- **Autonomie** : Pouvoir travailler sans surveillance, par soi-même, sans dépendre des autres ni attendre des directives pour exécuter des projets ou des activités².

Fondements liés au devoir professionnel

- **Sens des responsabilités** : Rencontrer [*sic*] ses obligations, remplir ses devoirs et assumer les conséquences de ses actes².
- **Fiabilité** : Produire le résultat attendu tout en respectant les conditions et les normes prescrites².
- **Sens éthique** : Démontrer un haut niveau de préoccupation relativement à la qualité du service fourni et au respect des normes professionnelles, législatives et administratives.

Fondements liés aux aptitudes relationnelles

- **Relations interpersonnelles** : Entrer en contact et transiger efficacement avec les gens en ayant une communication ouverte et honnête tout en respectant les différences d'opinions².
- **Travail d'équipe** : Mettre de côté ses objectifs personnels afin de collaborer avec les autres dans le but d'atteindre des objectifs communs².
- **Diplomatie** : Avoir du tact dans ses propos et démontrer une habileté sociale à tenir compte du contexte².
- **Ouverture d'esprit** : Considérer des points de vue autres que le sien, s'ouvrir facilement aux idées nouvelles².

² Lionel ARSENAULT, *Répertoire des compétences TRIMA*, Saint-Bruno, Production Arsenault – Formation/carrière, 2006. Notez que les produits TRIMA sont protégés par la Loi sur le droit d'auteur ainsi que par la Loi sur les marques de commerce et sont la propriété exclusive de Solutions TRIMA Inc. Ils ne peuvent donc pas faire l'objet d'une reproduction.

2.2 Compétences clés de la direction générale

<p>DÉVELOPPEMENT DES SERVICES Planification stratégique Orientation-qualité Développement de projets</p>	<p>GESTION OPÉRATIONNELLE Optimisation des activités et des ressources Résolution de problèmes Prise de décision</p>
<p>LEADERSHIP Gestion des compétences Gestion du changement Coaching Mobilisation du personnel</p>	<p>RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATION Communication efficace Résolution de conflits</p>

DÉVELOPPEMENT DES SERVICES

Planification stratégique : La DG, à partir de sa vision du futur, de son analyse de l'environnement (interne/externe) et de sa capacité à composer avec le caractère évolutif de celui-ci, anticipe les changements et les tendances émergentes, saisit des occasions favorables au renouvellement du CPE ou du BC et propose des stratégies pour s'ajuster aux changements du secteur ainsi que des plans d'action pour les concrétiser (1, 30, 32, 33)³.

Orientation-qualité : La DG n'hésite pas à faire preuve de flexibilité et de créativité en allant au-delà des façons de faire habituelles en vue de proposer une offre de services qui est adaptée aux besoins variés d'une clientèle diversifiée et qui se distingue par sa qualité (programme éducatif, relation éducatrice-enfant, respect des normes, confiance du parent, etc.) (3, 8, 24, 25).

Développement de projets : La DG entretient activement son réseau professionnel et prend des risques calculés dans la conception, la planification et la mise en place, au moment opportun, de projets structurants ou innovateurs en vue de différencier l'offre de services du CPE ou du BC de celle des autres services de garde, de s'adapter aux évolutions du secteur et d'optimiser les ressources du CPE ou du BC (1, 13, 21).

GESTION OPÉRATIONNELLE

Optimisation des activités et des ressources : La DG, dans une perspective d'amélioration continue, recherche des façons de faire nouvelles afin d'optimiser la planification, l'organisation et le contrôle des activités et des ressources (humaines, immobilières, financières, matérielles) et apporte les correctifs nécessaires pour atteindre de façon efficiente des objectifs élevés (7, 23, 25, 26).

Résolution de problèmes : La DG, toujours soucieuse d'atteindre les résultats dans le respect de l'intérêt général du CPE ou du BC et des parties concernées, analyse les problèmes afin d'en déterminer avec précision la nature et l'origine et les résout en faisant preuve de jugement et en mettant en œuvre des solutions innovantes au besoin (14, 21, 26, 28).

Prise de décision : La DG prend et justifie des décisions en tenant compte de leur effet sur différentes variables, et ce, même lorsque les circonstances sont difficiles ou ambiguës. La DG assume ses décisions (14, 15, 26, 32).

LEADERSHIP

Gestion des compétences : La DG encourage le développement et le maintien des compétences par la mise en place d'un environnement et de pratiques (analyse des besoins de formation, plan de développement professionnel, programme de mentorat, etc.) qui incitent l'ensemble du personnel à partager ses connaissances et à se perfectionner (18).

Gestion du changement : La DG détermine les conditions propices au changement, évalue son effet, anticipe les problèmes potentiels, tient compte des préoccupations des parties prenantes et planifie la mise en place de procédures et d'outils visant à soutenir adéquatement toutes les personnes affectées par le changement (17).

Coaching : La DG accompagne l'ensemble du personnel ainsi que les membres du CA en leur apportant conseils, explications et ressources en lien avec l'accomplissement de leurs fonctions (4).

Mobilisation du personnel : La DG favorise, par l'adoption de pratiques optimales de gestion des ressources humaines et par son leadership, la mise en place et le maintien d'un climat propice à la collaboration ainsi que l'engagement de l'équipe de travail dans la réalisation des objectifs du CPE ou du BC (9, 16, 22).

RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATION

Communication efficace : La DG assure des modes de communication appropriés pour échanger et transmettre des informations à l'interne et à l'externe de manière à favoriser une compréhension commune et l'arrimage des objectifs des différentes parties prenantes (5, 16).

Résolution de conflits : La DG, sachant faire preuve de neutralité, d'écoute active et d'intelligence émotionnelle, facilite la résolution de tout type de conflits interpersonnels par l'établissement d'un climat propice à la conciliation des divergences et à l'émergence de solutions optimales et rassembleuses (27).

³ Les chiffres entre parenthèses renvoient aux compétences TRIMA ayant servi à l'élaboration des définitions ci-dessus. Ces compétences et leur définition sont présentées à la page 21.

2.3 Compétences clés de la direction adjointe en installation

<p>DÉVELOPPEMENT DES SERVICES Orientation-qualité des services Orientation vers l'atteinte des objectifs</p>	<p>GESTION OPÉRATIONNELLE Planification et optimisation Encadrement et contrôle Esprit d'analyse</p>
<p>LEADERSHIP Développement du personnel Mobilisation de l'équipe Capacité à s'adapter et à faciliter le changement</p>	<p>RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATION Création et promotion d'un climat positif Communication efficace Résolution de conflits</p>

DÉVELOPPEMENT DES SERVICES

Orientation-qualité des services : La DAI priorise la qualité des services offerts dans l'installation dans une perspective d'amélioration continue et intervient de manière à promouvoir et à maintenir des standards de qualité élevés. Constamment à l'affût du niveau de satisfaction de la clientèle (parents et enfants), elle identifie et analyse ses besoins de façon proactive afin d'adapter l'offre de services (24, 25)⁴.

Orientation vers l'atteinte des objectifs : La DAI détermine les actions et les priorités de son installation selon les objectifs du CPE afin de participer à son développement et à sa pérennité (19).

GESTION OPÉRATIONNELLE

Planification et optimisation : La DAI planifie et met en place de façon optimale les étapes et attribue les ressources nécessaires à la réalisation efficiente des opérations, des activités et des projets qui relèvent de sa responsabilité (23, 29, 31).

Encadrement et contrôle : La DAI utilise des mécanismes d'encadrement et de contrôle (ex. : tableau de bord, processus d'évaluation du personnel, sondage auprès de la clientèle) qui lui permettent notamment de suivre rigoureusement la progression vers l'atteinte des objectifs du plan d'action et d'apporter les correctifs nécessaires (7, 11).

Esprit d'analyse : La DAI analyse les situations qui soulèvent des enjeux pour en déterminer avec précision la nature, les parties prenantes, l'origine et les causes, lui permettant ainsi d'identifier des solutions optimales et d'évaluer leurs impacts potentiels afin de soutenir rigoureusement la prise de décision (14).

LEADERSHIP

Développement du personnel : La DAI adopte des pratiques qui lui permettent de soutenir activement le développement professionnel de chacun et de faciliter le partage des connaissances au sein de son équipe. Elle s'assure d'atteindre les objectifs du plan de formation du CPE et d'aider les membres du personnel à réaliser leur plein potentiel dans le cadre de leurs fonctions (10).

Mobilisation de l'équipe : La DAI favorise l'engagement des membres de son équipe dans la réalisation du plan d'action, notamment par l'établissement d'un lien de confiance avec eux, par l'application équitable des politiques de l'organisation et par un soutien adéquat (22).

Capacité à s'adapter et à faciliter le changement : La DAI démontre de la flexibilité en adaptant ses façons de faire et ses attitudes pour être en harmonie avec les orientations prises par les autorités internes et externes. Elle facilite le changement en l'endossant avec conviction et en mettant en place les conditions propices à une transition harmonieuse (3, 12, 17).

RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATION

Création et promotion d'un climat positif : La DAI met en place des actions pour favoriser un climat sain propice à la collaboration et un bon esprit d'équipe au sein de l'installation (9).

Communication efficace : La DAI voit à ce que l'information circule entre l'ensemble des personnes concernées (membres du personnel, parents-utilisateurs, équipe de direction, syndicat, professionnels externes) au moment opportun et de manière à assurer la compréhension ainsi que l'expression des préoccupations et des idées (5, 20).

Résolution de conflits : La DAI facilite la résolution des conflits interpersonnels en encourageant l'expression des points de vue divergents et l'émergence de solutions optimales et rassembleuses ainsi qu'en faisant preuve de neutralité, d'écoute active et d'intelligence émotionnelle (27).

⁴ Les chiffres entre parenthèses renvoient aux compétences TRIMA ayant servi à l'élaboration des définitions ci-dessus. Ces compétences et leur définition sont présentées à la page 21.

2.4 Compétences clés de la direction adjointe du bureau coordonnateur

<p>DÉVELOPPEMENT DES SERVICES Orientation-qualité des services Orientation vers l'atteinte des objectifs</p>	<p>GESTION OPÉRATIONNELLE Planification et optimisation Encadrement et contrôle Esprit d'analyse</p>
<p>LEADERSHIP Développement du personnel Mobilisation de l'équipe Capacité à s'adapter et à faciliter le changement</p>	<p>RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATION Création et promotion d'un climat positif Communication efficace Conciliation</p>

DÉVELOPPEMENT DES SERVICES

Orientation-qualité des services : La DABC priorise la qualité des services offerts en milieu familial. Elle s'assure que les interventions faites auprès des RSG favorisent l'amélioration continue ainsi que l'établissement d'un lien de confiance et que le soutien qui leur est offert encourage des standards de qualité élevés en cohérence avec les exigences réglementaires (24, 25)⁵.

Orientation vers l'atteinte des objectifs : La DABC détermine ses actions et ses priorités selon les objectifs du BC afin de participer à son développement et à sa pérennité ainsi que de manière à contribuer au dynamisme des SGMF et à leur promotion auprès des familles et des RSG (19).

GESTION OPÉRATIONNELLE

Planification et optimisation : La DABC planifie et met en place de façon optimale les étapes et attribue les ressources nécessaires à la réalisation efficace des opérations, des activités et des projets qui relèvent de sa responsabilité (23, 29, 31).

Encadrement et contrôle : La DABC utilise des mécanismes d'encadrement et de contrôle (ex. : tableau de bord, sondage auprès des RSG) qui lui permettent notamment de suivre rigoureusement la progression vers l'atteinte des objectifs du plan d'action, de veiller à l'application uniforme des procédures du BC et d'apporter les correctifs nécessaires (7, 11).

Esprit d'analyse : La DABC analyse les situations qui soulèvent des enjeux pour en déterminer avec précision la nature, les parties prenantes, l'origine, les causes et le cadre légal et réglementaire applicable (y compris les directives et instructions du ministre de la Famille), lui permettant ainsi d'identifier des solutions optimales et d'évaluer leurs impacts potentiels afin de soutenir rigoureusement la prise de décision (14).

LEADERSHIP

Développement du personnel : La DABC adopte des pratiques qui lui permettent de soutenir activement le développement professionnel de chacun et de faciliter le partage des connaissances au sein de son équipe. Elle s'assure d'atteindre les objectifs du plan de formation du BC et d'aider les membres du personnel à réaliser leur plein potentiel dans le cadre de leurs fonctions (10).

Mobilisation de l'équipe : La DABC favorise l'engagement des membres de son équipe dans la réalisation du plan d'action, notamment par l'établissement d'un lien de confiance avec eux, par l'application équitable des politiques de l'organisation et par un soutien adéquat (22).

Capacité à s'adapter et à faciliter le changement : La DABC démontre de la flexibilité en adaptant ses façons de faire et ses attitudes pour être en harmonie avec les orientations prises par les autorités internes et externes. Elle facilite le changement en l'endossant avec conviction et en mettant en place les conditions propices à une transition harmonieuse (3, 12, 17).

RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATION

Création et promotion d'un climat positif : La DABC met en place des actions pour favoriser un climat sain propice à la collaboration et un bon esprit d'équipe au sein du BC et propice aux interactions constructives avec les RSG et, le cas échéant, leurs associations représentatives (9).

Communication efficace : La DABC voit à ce que l'information circule entre l'ensemble des personnes concernées (personnel du BC, syndicat, équipe de direction, RSG, association représentative des RSG, clients de la RSG) au moment opportun et de manière à assurer la compréhension ainsi que l'expression des préoccupations et des idées (5, 20).

Conciliation : La DABC propose aux acteurs impliqués (RSG, association représentative de la RSG) des solutions qui tiennent compte de leurs enjeux respectifs ainsi que des fonctions et obligations du BC en faisant preuve d'ouverture d'esprit et de neutralité (6).

⁵ Les chiffres entre parenthèses renvoient aux compétences TRIMA ayant servi à l'élaboration des définitions ci-dessus. Ces compétences et leur définition sont présentées à la page 21.

2.5 Compétences clés de la direction adjointe à l'administration

<p>DÉVELOPPEMENT DES SERVICES Orientation-qualité des services Orientation vers l'atteinte des objectifs</p>	<p>GESTION OPÉRATIONNELLE Planification et optimisation Encadrement et contrôle Esprit d'analyse</p>
<p>LEADERSHIP Développement du personnel Mobilisation de l'équipe Capacité à s'adapter et à faciliter le changement</p>	<p>RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATION Création et promotion d'un climat positif Communication efficace Soutien à l'équipe de direction</p>

DÉVELOPPEMENT DES SERVICES

Orientation-qualité des services : La DAA priorise la qualité des services offerts par l'organisation dans une perspective d'amélioration continue. Ses analyses financières, sa planification budgétaire et ses activités de contrôle s'effectuent de manière à promouvoir et à maintenir des standards de qualité élevés (24, 25)⁶.

Orientation vers l'atteinte des objectifs : La DAA détermine ses actions et ses priorités selon les objectifs du CPE afin de participer à son développement, sa santé financière et à sa pérennité (19).

GESTION OPÉRATIONNELLE

Planification et optimisation : La DAA planifie et met en place de façon optimale les étapes et attribue les ressources nécessaires à la réalisation efficiente des opérations, des activités et des projets qui relèvent de sa responsabilité (23, 29, 31).

Encadrement et contrôle : La DAA développe et utilise des mécanismes d'encadrement et de contrôle (ex. : tableau de bord) qui lui permettent de suivre rigoureusement la progression vers l'atteinte des objectifs du plan d'action, de valider la conformité des opérations ainsi que le respect des budgets et d'apporter les correctifs nécessaires (7, 11).

Esprit d'analyse : La DAA analyse les situations qui soulèvent des enjeux pour en déterminer avec précision la nature, les parties prenantes, l'origine, les causes et le cadre financier et comptable applicable, lui permettant ainsi d'identifier des solutions optimales et d'évaluer leurs impacts potentiels afin de soutenir rigoureusement la prise de décision (14).

LEADERSHIP

Développement du personnel : La DAA adopte des pratiques qui lui permettent de soutenir activement le développement professionnel de chacun et de faciliter le partage des connaissances au sein de son équipe. Elle s'assure d'atteindre les objectifs du plan de formation de l'organisation et d'aider les membres du personnel à réaliser leur plein potentiel dans le cadre de leurs fonctions (10).

Mobilisation de l'équipe : La DAA favorise l'engagement des membres de son équipe dans la réalisation du plan d'action, notamment par l'établissement d'un lien de confiance avec eux, par l'application équitable des politiques de l'organisation et par un soutien adéquat (22).

Capacité à s'adapter et à faciliter le changement : La DAA démontre de la flexibilité en adaptant ses façons de faire et ses attitudes pour être en harmonie avec les orientations prises par les autorités internes et externes. Elle facilite le changement en l'endossant avec conviction et en mettant en place les conditions propices à une transition harmonieuse (3, 12, 17).

RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATION

Création et promotion d'un climat positif : La DAA met en place des actions pour favoriser un climat sain propice à la collaboration et à un bon esprit d'équipe au sein de l'organisation (9).

Communication efficace : La DAA voit à ce que l'information circule entre l'ensemble des personnes concernées (membres du personnel, équipe de direction, syndicat) au moment opportun et de manière à assurer la compréhension ainsi que l'expression des préoccupations et des idées (5, 20).

Soutien à l'équipe de direction : La DAA soutient de façon proactive les membres de l'équipe de direction dans la réalisation des objectifs du plan d'action en les aidant à utiliser les outils d'encadrement et de contrôle disponibles (ex. : indicateurs de performance) (2, 4).

⁶ Les chiffres entre parenthèses renvoient aux compétences TRIMA ayant servi à l'élaboration des définitions ci-dessus. Ces compétences et leur définition sont présentées à la page 21.

Compétences tirées intégralement du répertoire TRIMA⁷ et ayant inspiré la définition des compétences clés du personnel d'encadrement d'un CPE ou d'un BC :

1. **Adaptabilité** : S'adapter aux nouveaux besoins en usage afin de s'ajuster aux évolutions futures de l'environnement social, économique ou industriel⁷.
2. **Appui mutuel** : Trouver des manières pour aider et appuyer les collègues dans la réalisation collective des objectifs fixés⁷.
3. **Changer les paradigmes** : Démontrer de la flexibilité à se libérer de règles, de façons de faire et d'attitudes personnelles qui ne sont pas en harmonie avec les exigences de la situation et en adopter de nouvelles⁷.
4. **Coaching** : Assurer un rôle de guide et de personne-ressource en donnant de l'appui et du soutien aux autres⁷.
5. **Communication efficace** : Transmettre et recevoir des idées et des renseignements directement aux autres [sic] ou par l'entremise de divers médias afin de favoriser la compréhension et de créer des relations de travail productives⁷.
6. **Conciliation** : Chercher, trouver et appliquer des solutions mutuellement avantageuses pour les personnes impliquées dans les enjeux⁷.
7. **Contrôler** : Mettre en place des mécanismes qui assurent le progrès vers l'atteinte des objectifs et suggérer les actions correctives nécessaires⁷.
8. **Créatif** : Apporter des idées nouvelles et imaginer des façons de faire différentes aux [sic] méthodes ou processus actuels de travail⁷.
9. **Créer un climat** : Favoriser une atmosphère de travail qui stimule l'esprit d'équipe et la collaboration⁷.
10. **Développement des autres** : Guider et soutenir les autres dans leur développement professionnel afin de les aider à atteindre leur plein potentiel⁷.
11. **Encadrement et mesure** : Utiliser des processus d'encadrement et de suivi (tableaux de bord, indicateurs de performance) pour les projets ou activités planifiés⁷.
12. **Engagement** : Exercer une influence significative sur les autres en endossant les projets avec conviction et assurance pour susciter l'engagement⁷.
13. **Entrepreneurship** : Traduire une idée en projet, prendre des risques, décider en tenant compte des moments stratégiques et assumer entièrement les conséquences de ses décisions⁷.
14. **Esprit d'analyse** : Aborder un problème dans son ensemble afin d'en déterminer avec précision l'origine, les causes et d'en identifier les solutions pertinentes⁷.
15. **Esprit de décision** : Faire des choix tout en considérant l'impact de ces choix sur les événements et en assumer les conséquences⁷.
16. **Favoriser l'harmonisation** : Promouvoir l'arrimage des objectifs et des priorités de l'équipe avec la mission, les orientations et les valeurs de l'organisation⁷.
17. **Gérer le changement** : Identifier les conditions propices au changement, évaluer son impact sur les personnes et faciliter la transition provoquée par ces changements [sic]⁷.
18. **Gestion des savoirs** : Mettre en place un environnement et des conditions qui incitent le milieu à se perfectionner⁷.
19. **Implication organisationnelle** : Aligner ses actions avec les besoins, les priorités et les objectifs de l'organisation afin de participer à son développement⁷.
20. **Informé** : Être un pôle de communication ouvert. Faire circuler les informations pertinentes aux bonnes personnes⁷.
21. **Innové** : Concevoir et mettre en œuvre des solutions nouvelles ou de rechange à des problèmes, à des situations ou à des méthodes de travail⁷.
22. **Mobiliser** : Créer des conditions propices qui incitent les individus à canaliser leurs énergies vers la réalisation du plan de travail convenu et des objectifs de l'organisation⁷.
23. **Optimiser les ressources** : Prendre en compte les différents aspects d'un projet pour utiliser judicieusement les ressources humaines, matérielles et informationnelles, et atteindre ainsi les objectifs avec efficacité⁷.
24. **Orienté client [sic]** : Se préoccuper de répondre exactement aux besoins de la clientèle; mettre constamment l'emphase [sic] sur la satisfaction du client⁷.
25. **Orienté-qualité** : Porter un intérêt marqué à la qualité et rejeter ce qui ne rencontre [sic] pas les critères d'excellence⁷.
26. **Orienté-résultat** : Se centrer sur les résultats attendus, fixer des objectifs élevés et fournir les efforts pour les atteindre ou de [sic] les dépasser⁷.
27. **Résoudre les conflits** : Concilier les mésententes, rechercher et proposer des solutions pertinentes qui soient acceptables par les personnes concernées. Amener, sans favoritisme, les individus à s'entendre sur un sujet donné⁷.
28. **Résoudre les problèmes** : Identifier les situations problématiques, appliquer une méthode de résolution de problèmes et recommander des pistes de solutions⁷.
29. **Sens de la logistique** : Recourir à des moyens optimaux pour mettre en place les opérations, les activités, les programmes ou les services entendus⁷.
30. **Stratège** : À partir des enjeux organisationnels et en considérant la vision du futur ainsi que l'environnement interne et externe, décider des orientations et objectifs qui serviront de paramètres à la mise en place et à la réalisation des stratégies et plans d'action⁷.
31. **Structurer** : Mettre en place les étapes menant à la réalisation d'un projet et prévoir l'agencement des activités et des ressources nécessaires à sa réalisation⁷.
32. **Tolérance à l'incertitude** : Pouvoir fonctionner dans une structure ou un encadrement où il y a de l'ambiguïté et de l'inconnu⁷.
33. **Visionnaire** : Se projeter dans l'avenir, prendre en compte l'environnement social, politique et économique et saisir les tendances émergentes⁷.

⁷ Lionel ARSENAULT, *Répertoire des compétences TRIMA*, Saint-Bruno, Production Arsenault – Formation/carrière, 2006. Notez que les produits TRIMA sont protégés par la Loi sur le droit d'auteur ainsi que par la Loi sur les marques de commerce et sont la propriété exclusive de Solutions TRIMA Inc. Ils ne peuvent donc pas faire l'objet d'une reproduction.

